

# MODERNÍ PŘÍSTUPY V ŘÍZENÍ PODNIKŮ

prof. Ing. Emil Svoboda, CSc.

*Ústav managementu PEF MZLU v Brně, Zemědělská 1, 613 00 Brno, tel. 545132522, e-mail: [esvob@mendelu.cz](mailto:esvob@mendelu.cz)*

## Abstrakt

Vědecký příspěvek uvádí moderní přístupy v řízení podniků zformulovaných ve výzkumu MSM 6215648904 (Brno, 2006). Vnitřní prostředí podniku je nutno chápat jako dynamickou rovnováhu vztahů mezi prvky podnikových systémů, vytvářejících s vnějším prostředím určitý soulad, tj. homeostázu. Podnikový management musí tak reagovat na zkracování inovačních cyklů, stále tvrdší konkurenci a narůstající požadavky zákazníků. Uvedené požadavky kladou vysoké nároky na podnikový management a jeho přístupy a metody řízení. Moderní přístupy v řízení podniků, kladou značný důraz na propojení podnikového managementu s finančním účetnictvím, které je zdrojem ekonomických dat. Publikace akcentuje důležitost zpracovávaných datových souborů a informací pro kvalitní manažerské rozhodování, které je jádrem řízení podniku.

## Klíčová slova

Podnikový management, informace, moderní přístupy v řízení, metody rozhodování.

## Úvod

Chování podnikatelských subjektů výrazně ovlivňuje rozvoj nových informačních technologií. Gates (1999) konstatuje, že digitální tok informací umožňuje všechny druhy a formy informací převést do jednotné digitální formy a následně je uložit do kteréhokoliv počítače, v něm je zpracovat a odeslat dále. Uvedená okolnost je velmi důležitá zejména ve všech oblastech managementu, neboť všechny řídicí procesy probíhají jako procesy rozhodovací, následně procesy ovlivňovací a kontrolní s tím, že všechny tyto procesy se vlastně uskutečňují prostřednictvím procesů informačních.

Oblast podnikového managementu čerpá informace ze svého informačního systému, a to jak pro horizont strategického, taktického i operačního managementu a po řízení v reálném čase. Jak uvádí Hron (2001) základní konstantou v řízení vývoje podnikatelských subjektů je změna, jejíž dobré zvládnutí je základním kritériem pro hodnocení manažerské práce všech podnikových manažerů. Ve strategickém managementu zdůrazňuje nezbytnost v podniku vytvářet tzv. homeostázu, tj. žádoucí přizpůsobování vnitřního prostředí managementu prostředí externímu. Podnikový informační systém by měl uspokojovat všechny podnikové funkce tím, že by je měl zajišťovat potřebným požadovaným množstvím, strukturou a kvalitou informací. Jednotlivé tyto funkce naplňují komplex fungování podniku, přičemž funkce je chápána jako specifická činnost určitého prvku struktury podniku. Žádoucí stav vnitřního prostředí podnikového managementu je potřebné chápat jako dynamickou rovnováhu vztahů a dílčích vazeb mezi prvky podnikových systémů navzájem i k podniku jako celku. Zkracování inovačních cyklů, stále tvrdší konkurence a vzrůstající požadavky poptávky mají za následek stále obtížnější a také nákladnější umístění produktů jednotlivých podniků na trhu. Uvedený vývoj klade vysoké nároky na podnikový management, má-li ve vysoké konkurenci uspět. Postupně nastupuje nová generace firem, jejichž vzestup staví na marketingovém řízení, který musí prostupovat celým podnikem a stává se jednotící dynamickou silou, která aktivizuje všechny složky organizace ve směru získávání konkurenční výhody a k získávání a udržení trhu, tj. svého zákazníka. Gates (1999) ukazuje, jakým způsobem vedou informační technologie svět obchodu, jak každý manažer by měl s tímto tempem umět držet krok.

Citovaný autor vysvětluje, že stejně jako živý organismus funguje i každá organizace nejlépe tehdy, opírá-li se o nervový systém, který neustále dopravuje informace těm jeho částem, jež je potřebují. Kvalita manažerského rozhodování závisí na řadě složitých faktorů, které procházejí dynamickými změnami a úkolem kvalitních manažerů je tyto změny úspěšně ovlivňovat ve směru dobře stanovených strategických cílů.

## Cíl

Cílem tohoto vědeckého příspěvku je uvedení souhrnných výsledků výzkumu MSM 6215648904 se zaměřením na oblast manažerského rozhodování podnikového managementu v jeho manažerské práci, a to s uplatňováním principů znalostního managementu pro získávání konkurenční výhody podniku.

Předmětem podrobné analýzy je oblast rozhodování podnikového TOP managementu s orientací na získávání nových obchodních příležitostí prostřednictvím kvalitně fungujícího informačního systému a dalších technických prostředků řízení a využívání moderních metod strategického rozhodování podnikového managementu.

## Materiál a metody

Metodický postup se opírá o dílčí kroky, které lze charakterizovat následujícím algoritmem:

- analýza současného stavu rozhodování podnikového TOP managementu v literatuře a v praxi zkoumaných podniků,
- postupné zavádění a ověřování výsledků výzkumu v podnikové praxi,
- praktická doporučení pro zdokonalení oblasti rozhodování podnikového managementu.

Pro dosažení stanoveného cíle byla zvolena metodika, která umožnila postupně realizovat stanovený cíl. Byly uplatněny metody strategického rozhodování, zejména metody tvorby implementace a řešení změn podnikatelských strategií, metoda řízeného rozhovoru, dále analýzy PEST a SWOT, pomocné nástroje k analýze prostředí managementu - EFE a IFE matice, korelační tabulka pro hodnocení předmětu činnosti, analýzy BCG a SPACE a vybrané metody krizového managementu. Analyzované podniky představují středně velké podnikatelské subjekty s rozsáhlejším předmětem činnosti a také vybavené moderními technickými prostředky řízení, které jsou nezbytné k provádění jednotlivých druhů finančních, ekonomických a účetních analýz, a to ve vazbách na analýzy managementu a marketingu. Konkrétní data byla čerpána z vybraných podnikatelských subjektů, zejména z firmy Bioveta, a.s. Ivanovice na Hané. V příspěvku jsou návazně uvedeny dílčí výstupy výsledků zjištěných metodami analýzy prostředí managementu, strategického rozhodování a metodami z oblasti krizového managementu, které snižují podnikatelské riziko a umožňují včas reagovat na změny v podnikatelském prostředí a tím čelit vznikající krizové situaci.

## Výsledky

Manažerská práce v podnikovém managementu staví na řadě důležitých předpokladů a opírá se o umění dobře pracovat s informacemi. K dalším důležitým předpokladům úspěšné manažerské práce patří vysoké nároky, a to jak osobnostní a kvalifikační předpoklady, ale také na další určité znalosti a dovednosti, které vyplývají z interdisciplinárního charakteru. Nároky na manažerskou práci neustále narůstají, a to v souvislosti s působením celosvětových globalizačních procesů, s rozvojem moderních informačních technologií dalších faktorů. Manažerskou práci vykonávají jednotlivá funkční místa podnikového managementu při výkonu jejich manažerských funkcí, tj. při plánování, organizování, vedení lidí, operativním řízení a kontrole a při plnění jejich manažerských rolí a s tím souvisejícím výkonem jejich průběžných řídicích funkcí, při procesech informačních, rozhodovacích, ovlivňovacích a procesech kontrolních.

Rámec úspěšné manažerské práce je vymezen faktory, které určují identitu podniku. K nim patří několik syntetických ukazatelů (Svoboda a kol., 2006), a to zejména:

- podnikový design, který je tvořen vizuálně popř. i sluchově sladěných atributů podnikových symbolů,
- podniková kultura, tj. soubor norem chování, uzancí, pravidel, která jsou určující pro chování všech lidí v podniku,
- chování podniku, tj. reagování podniku na všechny podněty z jeho okolí na externí zájmové skupiny i jednotlivce a také impulzy, které podnik vysílá svému okolí, a to charakteru informačního (marketingové aspekty), hmotně energetického (např. kvalita produktů) i charakteru smíšeného,
- komunikace podniku, tj. sdělování podnikových informací externímu prostředí, a to v členění na dvě základní skupiny. První skupinu tvoří informace pro všechny subjekty. Druhou skupinu tvoří informace poskytované vybraným jejich uživatelům, např. dodavatelům apod.
- produkty podniku, které jsou charakterizovány jejich kvalitou, strukturou, cenou, distribucí, formou komunikace, designem produktu apod.

Všechny výše uvedené součásti se podílejí na vytváření a udržování image podniku, která je často rozhodujícím faktorem pro získání svých zákazníků, dodavatelů i spolupracujících subjektů, a proto by o dobrou image měli neustále usilovat jak všichni manažeři, tak i zaměstnanci podniku.

Ve své práci by měli manažeři dbát na respektování výše uvedených atributů a také na uplatňování určitých principů, které vedou k efektivnímu jejímu provádění manažerské práce.

K těmto principům lze zařadit zejména:

- stanovování priorit v řízení procesů,
- orientace na lidi,
- orientace na zákazníka,

- preciznost provádění řídicí práce,
- včasnost a správná posloupnost řešení rozhodovacích procesů s realizací tzv. principu prevence., tj. čím jsou dříve odstraněny nahromaděné problémy, tím jsou nižší ztráty, které by neřešený problém vyvolal.

Ve výzkumu autora tohoto příspěvku bylo zjištěno, že k získání konkurenční výhody pro podnikatelský subjekt může vést řada manažerských opatření, směřujících k vytvoření podmínek, a to v logických návazných krocích manažerského rozhodování podnikového managementu v konkrétních oblastech činnosti, a sice pro vytvoření důležitých předpokladů v podnikatelském prostředí. Všechna tato opatření se mohou podílet na syntetickém efektu, jímž je dosahovaný ekonomický zisk firmy. Lze uvést, že základem prosperity podniku je jeho tržní orientace na zákazníka a z ní vycházející dobře formulované vyhraněné podnikatelské strategie firmy, a to spolu s dílčími strategiemi, které tvoří strategie:

- marketingová a obchodní,
- finanční a investiční,
- výrobní,
- řízení jakosti a řízení změn.

Dobře určené podnikatelské a dílčí strategie kladou nové nároky na moderní podnikový informační systém a informační technologie, který umožňuje plnění všech manažerských funkcí a rolí.

Na základě výše uvedených skutečností lze konstatovat, že k získání konkurenční výhody vedou dvě základní cesty, a to:

- uplatňování strategie minimálních nákladů, tj. prvotnosti v nákladech spolu s diferenciací výrobků,
- orientace na faktory vedoucí ke zvyšování tržeb, tj. zejména na kvalitu produktů, jejich široký sortiment, kvalitní marketingová opatření.

Zhodnotíme-li v korelační tabulce realizované výrobky podniku podle jejich ekonomického přínosu pro podnik, a to od nejvýnosnějších k nejméně výnosným, ve vztahu k plnění aktuálních požadavků zákazníků, seřazených od výrobků nejlépe splňujících aktuální požadavky zákazníků až po výrobky nejméně splňující požadavky zákazníků. Dostaneme tak čtyři varianty kombinací obou hledisek. Analýzou těchto kombinací může podnikový management dospět k základním směrům příčin úspěchů a neúspěchů při obchodování jednotlivých výrobků.

Uvedeným uspořádáním vzniknou čtyři kvadranty, a to:

- I. zobrazující rentabilní produkty, které plně akceptují aktuální požadavky zákazníků,
- II. zachycující rentabilní produkty, které ovšem ne zcela splňují aktuální požadavky zákazníků,
- III. uvádějící produkty s nižší rentabilitou, ale s dobrou reakcí podnikového managementu na požadavky zákazníků,
- IV. zobrazující produkty s nízkou rentabilitou, které nedostatečně akceptují aktuální požadavky zákazníků.

Podle uvedené analýzy obchodovaných produktů Biovety v roce 2006 bylo do prvního kvadrantu zařazeno 57,2 % a do druhého kvadrantu 12,5 %. Výrobky v kvadrantech I. a II. byly vyrobeny s nákladovou rentabilitou nad 10,1 %, tzn. s dobrým ekonomickým přínosem.

Kvadranty třetí a čtvrtý charakterizují produkty s nákladovou rentabilitou do 10,0 %. V kvadrantu třetím je zařazeno 25,5 % a v kvadrantu čtvrtém je zařazeno 4,8 % produktů.

Z provedené analýzy je zřejmé, že produkty prvního kvadrantu akceptují požadavky trhu, a to jak z hlediska ekonomického přínosu pro podnik, tak i z hlediska přínosů pro zákazníky. Ve druhém kvadrantu jsou sice obchodovány rentabilní produkty, ale jsou silně ohroženy potenciální konkurencí. Řešením tohoto stavu může být kvalitnější reagování podniku na požadavky zákazníků, případně převedení produktů na jiný trh nebo jejich postupné vyřazování. Produkty třetího kvadrantu akceptují požadavky zákazníků, ale mají nižší ekonomický přínos pro podnik. To svědčí buď o vysokých nákladech podniku na dané produkty nebo o uvedení daných produktů na nevhodný trh. Výrobky čtvrtého kvadrantu vyžadují podrobné jejich zhodnocení s možnostmi potřeby výrazného jejich zlepšení nebo jejich stažení z trhu.

Nyní uvedeme výsledky analýz Boston Consulting Group (BCG) a související analýzy SPACE, které zkoumají pozici dané firmy na jednotlivých trzích.

BCG sleduje trh ze dvou základních rozměrů, a to z hlediska růstu trhu a podílu analyzované firmy na trhu. Tyto dva rozměry umožňují formulovat matici vazeb se čtyřmi kvadranty. SPACE analýza hodnotí pozici firmy na trhu z hlediska odvětvového prostředí, kdy dává do relace základní faktory změn v odvětví a na straně druhé předpoklady a změny v rozhodujících faktorech v oblasti podnikové. Tím jsou zobrazeny vzájemné relace vybraných rozhodujících faktorů strategické pozice na trhu.

Analýzy vybraných trhů metodou BCG i SPACE se uskutečňuje v časovém období od roku 1998, tj. od doby, kdy vznikla transformací z Biovety, s.r.o. akciová společnost, a to do roku 2006. Analýzy charakterizují vždy stav k 31. 12. daného roku. Data jsou čerpána a zpracována v informačním systému zkoumané firmy.

Z údajů uvedených v tab. 1. je patrný celkový pozitivní trend v portfoliu produktů v jednotlivých kvadrantech i když jsou zřejmé i dost vysoké meziroční výkyvy, na které musí reagovat svými opatřeními podnikový management a usměrňovat je.

Ze změn v procentickém zastoupení výrobků v jednotlivých kvadrantech je patrné, že pro analyzovanou společnost je poměrně výhodné, neboť většina produktů patří do kvadrantů I. až III. Dále z výsledků analýzy vyplývá, že firma dobře aplikuje strategii inovace svých produktů, kterou v počátku zavedení do praxe zachycuje kvadrant II, jehož hodnoty v čase rostly až do roku 2005, kdy byl zaznamenán pokles na 29,7 %. Stěžejní pro objem tržeb a spokojenost zákazníků jsou produkty v kvadrantu I. Jedná se o produkty vhodně umístěné na rozvíjejícím se trhu. Rovněž je zřejmé, že firma úspěšně uplatňuje strategii diversifikace, kterou lze vysledovat z přírůstků zastoupení na trhu – přírůstky kvadrantu I. až III.

Kvadrant IV. informuje podnikový management o zastoupení výrobků, které jsou na trhu neúspěšné a tím i pro podnik ekonomicky nevýhodné. Výrazné žádoucí snížení produktů v tomto kvadrantu bylo důsledkem dobrého využívání aplikace managementu zásob se systémem motivace manažerů na velikosti žádoucích zásob hotových výrobků. K výkyvu došlo pouze v roce 2005, a to vlivem nárůstu konkurence zejména na trzích EU.

Tabulka 1: Zastoupení produktů podle analýzy BCG (v %)

Rok	Kvadrant			
	I.	II.	III.	IV.
1998	38,1	24,0	25,7	12,2
1999	43,4	27,5	27,0	2,1
2000	34,5	31,0	30,0	4,5
2001	32,1	34,2	26,0	7,7
2002	27,2	34,5	22,1	16,2
2003	45,1	34,0	18,2	2,7
2004	38,7	35,1	17,9	8,3
2005	32,1	29,7	26,8	11,4
2006	34,1	30,1	24,5	11,3

SPACE analýza doplňuje předchozí závěry a její souhrnné výsledky ukazují, že odvětví prodeje veterinárních biopreparátů a léčiv je poměrně stabilní, ale s vysokou dynamikou změn v prodeji jednotlivých produktů. Výsledky ve sledované časové řadě jsou patrné z tabulky 2.

Tabulka 2: Výsledky analýzy SPACE (body)

Rok	Charakteristiky			
	Odvětví		Podniku	
	Míra atraktivity (1)	Stabilita (2)	Finanční síla (3)	Konkurenční výhoda (4)
1998	3,2	3,5	4,7	4,9
1999	3,7	3,6	4,9	5,1
2000	4,2	4,0	5,2	5,0
2001	3,9	4,0	5,2	4,9
2002	4,3	3,9	5,7	5,3
2003	4,4	4,0	6,0	5,4
2004	4,2	3,9	5,4	5,5
2005	4,4	3,7	5,2	5,2
2006	4,4	3,8	5,3	5,7

Jak je patrné z tab. 2. finanční síla firmy za sledované období významně vzrostla z výchozího stavu, hodnoceno bodovou stupnicí, ze 4,7 b na 5,3 b. Nejvyšší její hodnota byla dosažena v roce 2003, a to 6,0. K jejímu snížení v roce 2004 došlo především vlivem počátečních problémů při vstupu na nové trhy. Konkurenční výhoda firmy se rovněž zlepšila, neboť její vstupní hodnota představovala 4,9 b a hodnota v roce 2006 představovala 5,7 b. Pokud se týká podnikání v odvětví výroby léčiv a biopreparátů lze ho hodnotit jako stabilní s vstupními hodnotami 3,5 b a současnými 3,8 b. Rovněž míra atraktivity je pro firmu po celou dobu dobrou příležitostí. Vstupní hodnota činila 3,2 b a současná hodnota představuje 4,4 b. Uvedené hodnoty charakterizují vybrané trhy a jsou hodnotami průměrnými

## Diskuze

Vznik strategického řízení si vynutily rychlé, často radikální změny zejména v externím prostředí. Dalším z významných důvodů, vyvolávající potřebu strategického řízení, byla rostoucí velikost podniků s jejich složitostí a různorodostí. Je tedy zřejmé, že předvídání budoucnosti pro všechny subjekty, ale zejména pro podnikatelské subjekty se stává stále složitějším procesem, což vyvolává potřebu rychleji reagovat na nepředvídané změny. Jak uvádí Hron-Tichá-Dohnal (1995), strategické řízení reprezentuje multidisciplinární přístup. Je v něm obsažena teorie organizace, mikroekonomika, tj. teorie firmy a teorie industriální organizace. Teorie organizace formuluje role jednotlivců a propojuje je s cíli podniku. Teorie firmy propojuje cílově orientované podniky do tržních vztahů v podnikatelském prostředí. Strategické řízení tedy řeší jak chování podniku ve vnějším prostředí, tak jeho vnitřní fungování v procesu jeho rozhodování a řízení. Závěry této práce korespondují s Porterem (1994), který konstatuje, že získání konkurenční výhody je jádrem výkonnosti každého podniku. Považuje za ni zejména výhodu nízkých nákladů, odlišení produktu od konkurence, technologickou dokonalost výrobku i technologie. Podle Portera atraktivnost trhu, potenciální růst na trhu a možnost získat konkurenční výhodu závisí na stávající konkurenční struktuře trhu a schopnosti organizace vyrovnat se s pěti konkurenčními silami, které určují intenzitu odvětvové konkurence a ziskový potenciál odvětví. Jako rámec je možno zahrnout vliv státu na všechny konkurenční síly. Podnik by měl zaujmout v odvětví takové postavení a zvolit takový přístup ke konkurenci, který by omezil vliv konkurenčních sil a umožnil mu případně využít konkurenční síly v odvětví ve svůj prospěch. A zaujmout pevnou pozici na daném trhu.

Zjištěné výsledky korespondují s pracemi řady autorů, a to zejména Hron a kol. (1995), Gozora (2000), Šimo (2000), kteří kladou značný důraz na manažerskou práci a uplatňování marketingové činnosti v podnikovém managementu. Tato stanoviska také podporují práce zejména Kotlera (1998), který uvádí, že manažeři pro svou práci potřebují informace, na jejichž zpracování se podílí informační systém podniku, členěný na zpravodajský systém a marketingový výzkumný systém. Tato stanoviska podporuje také Svoboda, P.(1999).

## Závěr

Z výsledků výzkumu je patrný závěr, že moderně řízené podniky potřebují mít k dispozici dobře vymezený systém strategického řízení a v rámci tohoto systému dobře propracován management změn, který přispívá k vytváření rovnovážného stavu vnitřního prostředí managementu s prostředím vnějším, tj. k jejich homeostáze. Uvedené pojetí vyžaduje dokonalé informační zabezpečení a moderní technické prostředky řízení, zejména kvalitní informační systém. Rychlé změny zejména v externím prostředí vyžadují od podnikového managementu volbu nových přístupů a metod rozhodování, jeho dobře koncipovaný algoritmus, umožňující pružné reagování na potřeby zákazníků. Výsledky výzkumu jsou postupně zaváděny a ověřovány v praxi podnikatelských subjektů, zejména v Biovetě, a.s. Ivanovice na Hané.

Efektivní **manažerská práce** je limitována řadou důležitých činitelů především. Z nich lze uvést zejména.:

- osobnost manažera s jeho předpoklady pro manažerskou práci,
- asertivitou, tj. uplatňováním předpokladů při výkonu manažerských funkcí a rolí s dodržováním :
  - podnikatelské etiky a diplomacie,
  - stylu řízení,
  - vztahem k podřízeným,
  - dodržováním zásad duševní hygieny,
  - uplatňováním vhodných nástrojů managementu.

## Literatura

- Gates, B.: *Byznys rychlostí myšlenky*. Praha: Management Press, 1999. 354 s. ISBN 80-85943-47-2.
- Gozora, V.: *Křížový management*. Nitra: SPU, 2000. 171 s. ISBN 80-7137-802 X.
- Hron, J. – Tichá, I. – Dohnal, J.: *Strategické řízení*. Praha: ZU PEF, 1995. 231 s. ISBN 80-213-0255-0.
- Hron, J.: Změny v projektování modelů podnikatelských subjektů. In: *Mezinárodní vědecké dny*. Nitra: FEM SPU, 2001. s. 48-53. ISBN 80-7137-715-5.
- Kotler, P.: *Marketing Management*. 9. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 1998. 710 s. ISBN 80-7169-600-5.
- Porter, M. E.: *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- Svoboda, E. - Bittner, L.-Svoboda, P.: *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. Praha: Professional Publishing, 2006. 220 s. ISBN 80-86946-12-6.
- Svoboda, P.: Formování informačního systému podniku. Brno: Disertační práce, 1999. 133 s.
- Šimo, D.: Teoretické a metodologické otázky agrárního marketingu. In: *Aktuálně problémy agrárního trhu*. Nitra: SPU FEM, 2000. s. 11-17. ISBN 80-8137-750-3.

## MODERN APPROACHES IN MANAGEMENT

### Summary

The paper presents the results of the MSM 6215648904 (Brno, 2006) researches with their applications in enterprise practice, in the sphere of strategic control of enterprise management focused on the methods of decision-making enabling an enterprise to respond to changes in the entrepreneurial environment. Rapid changes, principally in the external environment, require of the business management to select new approaches and methods of decision-making and to have a well conceived algorithm enabling a flexible response to customers' wishes using findings of knowledge management. There are presented results of applying of methods BSG and SPACE analysis in the paper, namely during the year 1998 - 2006. Sphere of business of the company is also analysed using the correlation-table analysis method. All actions are focused on obtaining and keeping up the competitive advantage of the firm.

### Recenzent/Reviewer:

prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.  
Brno University of Technology  
Faculty of Business and Management  
Kolejní 4  
612 00 Brno, Czech Republic  
*E-Mail: nemecek@fbm.vutbr.cz*